

Análise Psicológica (2007), 2 (XXV): 295-305

Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais

SCOTT ELMES McINTYRE (*)

INTRODUÇÃO

Neste artigo pretende-se abordar o tema da gestão de conflito, especialmente no que se refere ao contexto empresarial. Assim, define-se o que é o conflito, quais as atitudes que os gestores e empregados têm perante o conflito, quais as fontes de conflito, alguns factores condicionantes do conflito, as melhores estratégias para lidar com o conflito nas empresas (o que dá mais rendimento) e algumas conclusões sobre o tema. Relaciona-se ainda as concepções de conflito e as suas estratégias de gestão em várias culturas organizacionais.

A globalização dos mercados, e o seu correspondente aumento de competição, está criando uma necessidade crescente no que respeita à inovação, tanto ao nível de novos produtos e novas formas de os produzir, como nos modos de os entregar com maior rapidez aos clientes (Lovelace, Shapiro & Weingart, 2001). Uma forma de se ser mais competitivo é através do utilização de equipas,

especialmente equipas heterogéneas, com uma composição *cross-functional*, isto é, compostas de membros com funções diferentes (e.g. *marketing*, produção, vendas, recursos humanos, I&D). O pressuposto destes grupos cross-funcionais é que pessoas com perspectivas e funções diferentes poderão oferecer soluções inovadoras para os vários problemas que se colocam (De Dreu & Van Vianen, 2001; Lovelace, Shapiro & Weingart, 2001). O desafio destes grupos é o de gerir bem o conflito que, inevitavelmente, surgirá no seio do grupo devido à existência de diferentes perspectivas.

Na verdade, o bom funcionamento dessas equipas heterogéneas tem sido uma tarefa difícil, particularmente na resolução de tarefas mais complexas. A eficácia de uma equipa não depende apenas do desempenho individual dos seus elementos, mas igualmente da estreita colaboração entre os membros, do grau de ajuda existente, da capacidade dessa equipa para tolerar pontos de vista divergentes, isto é, o conflito. O conflito afecta o desempenho da equipa a vários níveis, quer pelo lado positivo quer pelo negativo. Segundo Tjosvold (1997), o conflito está associado a uma maior inovação e a relações interpessoais mais eficazes. Por outro lado, segundo Spector e Jex (1998), existe igualmente

(*) Instituto Superior da Maia, Portugal. E-mail: sem@ismai.pt

mais baixa eficácia, redução no bem-estar e maior rotatividade no trabalho.

Que o conflito existe no local do trabalho não é um facto desconhecido, mas é assunto que não é assumido com facilidade. Muitas vezes as organizações têm vergonha em admitir que o conflito existe no seio das suas instalações; acham que a existência de conflito representa uma falha da sua parte, uma relativa “perda de controlo” sobre os seus empregados, sendo indicador que a organização não está a funcionar bem. Subsiste a ideia de que a existência de conflito numa equipa revela falta de solidariedade, de colaboração e que, portanto, é algo que não deveria existir. Assim, muitas organizações não querem admitir a existência de conflito sendo este visto como uma situação negativa.

Este ponto de vista não é novo, provém de há muitos anos, das teorias de gestão clássicas, como as de Taylor, Fayol e Weber. Nas suas teorias, estes autores preconizavam a eliminação de todas as fontes de conflito, a emoção, de todos os elementos “irracionais”, de modo a produzir a organização mais produtiva de sempre (Rahim, 2001). Esses autores achavam que seria através de determinadas estruturas organizacionais (como, por exemplo, ter regras específicas, estabelecer procedimentos – muitas vezes escritos –, criar hierarquias e cadeias de comando bem claras e definidas), que se iria reduzir a necessidade ou ocorrência de conflito. Segundo esta perspectiva, em qualquer organização bem organizada e bem dirigida não haveria conflito, ou pelo menos haveria o mínimo possível. A eficácia organizacional seria alcançada por meio da harmonia, da cooperação e da ausência de conflito. Em resultado desta perspectiva, a presença de conflito foi vista como algo de negativo (Salgado Velo, s. d.).

Mais tarde, na escola das Relações Humanas, particularmente através dos estudos realizados por Elton Mayo, o conflito foi visto ainda de uma forma negativa. Os seus proponentes acharam que a presença de conflito não era desejável e que, em bom facto, a sua existência apenas provava que a organização não estava a ser bem gerida ou que havia uma falta de competências sociais. Os estudos de Mayo, nas décadas de 20 e 30, mostraram que a ausência ou a eliminação de conflito seria fundamental para aumentar a eficácia de qualquer organização. Ao contrário de Taylor, que procurou reduzir o conflito através da mudança do sistema técnico da organização, Mayo tentou fazê-lo por meio da

alteração do seu sistema social (Rahim, 2001). No entanto, nem todos os seguidores da escola das Relações Humanas viam o conflito como assunto negativo. Nesta escola, outros membros consideraram o conflito como sendo algo natural e inevitável, nem sempre negativo, e que poderá favorecer o grupo (Salgado Velo, s. d.).

Essa atitude face ao conflito começou a ser alterada na segunda metade do século XX. Hoje em dia, ter níveis manejáveis de conflito é visto como positivo, e até um bom indicador da gestão efectiva e eficaz duma organização (Bonoma, 1979; Cunha, Silva & Moreira, 2003; McIntyre, 1991; Pruitt, 1971; Rahim & Serrano, 1996). Muitos afirmam que o conflito é motor de desenvolvimento social e que os seus efeitos são positivos, sempre que saibamos geri-lo adequadamente, de modo a estabelecer relações cada vez mais cooperativas, e a procurar alcançar uma solução integrada do problema, em benefício de ambas as partes (Deutsch, 1973; Pruitt & Rubin, 1986).

Em qualquer organização, a existência de conflito com baixos níveis deixa a organização vulnerável à estagnação, à tomada de decisões empobrecidas, mesmo à falta de eficácia, enquanto que possuir conflito em demasia encaminha a organização directamente ao caos (Hampton, Summer & Webber, 1973). Nesta perspectiva, é importante lembrar que o conflito só por si não é “mau”, tendo que haver um certo nível de conflito para que a organização tenha níveis máximos e optimizados de eficácia. Assim, é a gestão do conflito que se revela necessária, podendo passar pela negociação ou por outras estratégias, e não a sua eliminação (Carvalho Ferreira, Neves & Caetano, 2001; Rahim, 2001). Mas esta atitude levanta uma nova questão: Quem irá ajudar na gestão do conflito, quem tem o poder e a influência necessários para criar uma situação em que o conflito se constitua positivo e não um fardo? A resposta mais óbvia é que este papel cabe aos gestores, uma vez que eles têm a formação adequada e o poder, bem como mais possibilidades de ajudar a gerir o conflito no local do trabalho. Outra resposta que poderá ser fornecida é a de que a gestão do conflito se inicia no topo da organização.

Por exemplo, num estudo feito pela *American Management Association* (Associação Americana de Gestores ou AMA), foi destacada a necessidade de fortalecer as competências inerentes aos gestores para enfrentar e resolver o conflito. Esse estudo investigou o tempo que os gestores utilizam

a lidar com o conflito no local trabalho (Rahim, 2001). Eis algumas das conclusões mais importantes do estudo:

1. Os CEO's, Vice-Presidentes e Gestores Inter-médios gastam por volta de 18%, 21% e 26% do seu tempo, respectivamente, a lidar com o conflito.
2. Os gestores indicaram que a capacidade de gerir o conflito tem assumido cada vez mais importância nos últimos dez anos.
3. De entre os temas, que foram abordados nas conferências anuais da AMA, os gestores avaliaram a aprendizagem para bem gerir o conflito como tão importante, e/ou até mais importante, do que temas como o planeamento, a comunicação, a motivação ou a tomada de decisão.

Um estudo de Thomas (1991), apresentou resultados semelhantes: os gestores consomem diariamente cerca de 20% do seu tempo a gerir conflitos. Logo, podemos verificar que o conflito faz parte do dia-a-dia das pessoas e que a gestão de conflito no seio de uma organização é vital para o seu bom funcionamento e mesmo para a sua sobrevivência, numa economia cada vez mais globalizada e competitiva.

Apesar da aceitação do conflito como inerente à dinâmica da organização, há que ter em conta que o conflito pode ser positivo ou negativo nos seus efeitos (Cunha, Silva & Moreira, 2003; Robbins, 1974; Salgado Velo, s. d.). Podemos destacar alguns efeitos positivos do conflito (Chiavenato, 1999; Cunha, Silva & Moreira, 2003):

- Pode despertar sentimentos e energia num grupo onde o(s) grupo(s) pode(m) descobrir meios mais eficazes para realizar as tarefas, bem como achar soluções mais criativas e inovadoras.
- Uma boa resolução do conflito pode solidificar sentimentos de coesão e identidade dentro do grupo.
- O conflito pode servir como mecanismo de correcção dos problemas existentes e evitar problemas mais graves.
- Uma boa solução, em que as duas partes ganham, traduz-se num aumento da coesão do grupo e, eventualmente, num aumento na sua produtividade.

Por outro lado, os aspectos mais negativos do conflito podem ser os seguintes:

- O conflito fora de controlo, destrutivo, pode criar um ambiente de trabalho muito hostil, prejudicando os desempenhos das pessoas. As pessoas vêem os seus esforços bloqueados, ficam frustradas e podem mesmo desejar a vingança.
- Gasta-se muita energia a lidar com o próprio conflito e não se investe no trabalho, ou seja, vencer o conflito passa a ser mais importante do que o trabalho ele mesmo.
- A cooperação entre as pessoas passa a ser substituída por comportamentos de tensão que acabam por prejudicar o bom funcionamento da organização e influenciar negativamente a natureza dos relacionamentos existentes entre pessoas e grupos.

O QUE É O CONFLITO?

Não existe uma definição simples de conflito. Segundo Thomas (1992), o conflito é o processo que começa quando uma das partes percebe que a outra parte a afectou de forma negativa, ou que a irá afectar de igual forma (Thomas, 1990, p. 653). Esta definição tem três características:

- O conflito tem que ser percebido, senão, não existe conflito;
- Tem que existir uma interacção;
- Tem que haver uma incompatibilidade entre as partes.

Serrano e Rodriguez (1993), pensam que o conflito é um encontro entre duas ou mais linhas de força, com direcções convergentes, mas em sentidos opostos, resultando deste encontro a necessidade de uma gestão eficaz da situação, de modo a ser retirado algo de positivo dela.

Pruitt e Rubin (1986) definem o conflito como “uma divergência de interesses ou da crença em que as aspirações das partes não podem ser atingidas simultaneamente” (p. 4). Uma outra definição poderia ser a de Coser (1968), que afirma ser o conflito uma luta baseada em valores e pretensões aos escassos poder e recursos, onde o objectivo do oponente é neutralizar, magoar ou eliminar os seus rivais.

O conflito não é estático, é um processo ou é

uma sequência de acontecimentos (Thomas, 1990). Estes acontecimentos ocorrem entre duas partes, com cada uma a ter a sua própria lógica, as suas experiências e os seus comportamentos. Um exemplo disto pode ser quando um vendedor se compromete a fazer uma entrega irrealista (segundo o ponto de vista do chefe da produção). O chefe da produção vai entrar em conflito com o vendedor, tentar convencê-lo de que o prazo de entrega não é realizável, enquanto, por seu lado, o vendedor vai tentar convencer o chefe da produção de que “sem clientes satisfeitos você não terá emprego!”. Esses processos existem igualmente num sistema, numa estrutura, que inclui as características das duas partes e o contexto onde está inserido. No nosso exemplo, pode ser um choque de personalidades, uma longa história de frustrações entre os dois departamentos, a pressão que vem de cima para serem os mais produtivos possível, etc.

Depois dos indicadores iniciais do conflito vêm os resultados do processo e das condições estruturais. São as consequências primárias dos episódios de conflito. Estes resultados transportam consigo consequências para a realização das tarefas e da manutenção do sistema social. No exemplo acima apresentado, pode acontecer que numa reunião com os chefes dos vários departamentos, e que inclui os dois indivíduos em conflito, não se fale mais do que sobre essa questão, deixando para trás outras questões tão ou mesmo mais importantes. O conflito acaba por provocar o bloqueio do sistema da organização enquanto os dois indivíduos lutam entre si, lançando acusações, ficando cada vez mais irritados um com o outro. Enquanto isso, as outras pessoas ou ficam de fora da discussão, aborrecidas, ou tomam o partido do seu “amigo”, dando-lhe o apoio que acham necessário para ele “ganhar” a contenda (Caetano & Vela, 2002).

O conflito pode ser pensado de maneiras diferentes, desde o conflito intrapessoal (dentro da pessoa), até ao conflito entre as nações e os governos. Podemos pensar que o conflito é uma expressão de incompatibilidade, desacordo ou diferenças entre as entidades sociais (as pessoas, os grupos, organizações, etc.) (Greenhalgh, 1987). Nas organizações, o conflito existe quando uma pessoa ou um grupo bloqueia as acções de uma outra pessoa ou grupo. O conflito pode existir ao nível individual, grupal, entre as funções, organizacional e ambiental (Carvalho Ferreira, Neves & Caetano, 2001). Em cada nível do conflito, a pessoa, o grupo, ou a parte, irá assumir uma estrat

tégia perante a situação, ou seja, definir os seus objectivos. Esta estratégia funciona como uma espécie de guião, regras gerais para cada uma das partes, que irão orientar a forma de lidar com a outra parte. Segundo Baron (1989); Rahim, (1991); Sternberg e Soriano, (1984); e Thomas, (1991), cada pessoa tem uma certa predisposição para adoptar uma estratégia em detrimento de outras. No entanto, estas estratégias podem mudar no decorrer da resolução do conflito.

De acordo com a estratégia adoptada e uma vez que começa o conflito, haverá um de quatro resultados possíveis: 1) uma parte ganha, e o rival perde; 2) o rival é que ganha, e a outra parte perde; 3) chega-se a um compromisso e ambas as partes perdem até a um certo ponto para ganhar noutros, e; 4) ambas as partes procuram uma solução integrativa em que cada parte acaba por ganhar (Caetano & Vela, 2002; Rahim, 1991).

O desenvolvimento do conflito é um processo dinâmico no qual as partes se influenciam mutuamente. Como veremos adiante, existem condições nas organizações que fomentam a possibilidade de haver conflitos. Uma das partes percebe que existe uma situação potencial de conflito (incompatibilidade de objectivos e oportunidade de interferência), passa a desenvolver sentimentos de conflito em relação à outra, e passa a agir de acordo com esses sentimentos. Este tipo de acção de uma das partes conduz a uma determinada defesa ou reacção da outra parte. Desta reacção (que pode ser positiva ou negativa), resulta uma intensificação do conflito ou uma forma de resolução (Chiavenato, 1999).

ESTILOS DE LIDAR COM O CONFLITO

No conflito entre duas partes surge uma questão fundamental: como é que se pode gerir uma situação em que as partes consideram os seus interesses como divergentes? Dentro das organizações e com muita frequência, em determinado conflito entre duas partes, as duas pretendem um tipo de solução que a outra não quer aceitar, sendo que ambas as partes dependem uma da outra para ser atingido um acordo.

Uma forma de gerir a situação é através da negociação, situação em que as partes pretendem definir ou redefinir a sua interdependência (Walton & McKersie, 1965). É igualmente possível tentar impor a solução de uma parte sobre a outra, a isto

chama-se dominação (Caetano & Vala, 2002). Uma outra maneira de se chegar a um acordo seria a de introduzir uma terceira parte (um árbitro ou mediador), o que pode ser muito útil para tomar uma decisão imparcial. Como exemplo: esta estratégia é usada muitas vezes em tribunal. E, por último, as duas partes podem ainda tomar decisões de forma independente em acções separadas.

Em termos de negociação, uma questão fundamental que tem de ser analisada é que tipo de estratégia se irá tomar. Como já foi referido, existem várias estratégias que as partes podem assumir. Em geral, e ao nível individual e grupal, podemos pensar em cinco intenções negociais, ou estilos, que servem como a base da postura que a pessoa assume perante o conflito (Rahim, 1991; Thomas, 1991). O modelo de quatro ou cinco estilos de actuação perante o conflito foi apresentado primeiro por Blake e Mouton em 1964. Tal modelo foi, mais tarde, reinterpretado por Thomas e Kilmann (1974) e por Rahim (1979). O modelo de Thomas e Kilmann, e o de Rahim, são parecidos, mas não são iguais.

Há vários estilos de comportamento com que uma pessoa, ou um grupo, pode lidar com o conflito. Podemos considerar estes estilos como estratégias básicas para gerir uma situação em que as partes consideram os seus interesses como incompatíveis (Caetano & Vala, 2002). No modelo do Rahim (1986), podemos pensar em duas dimensões: preocupação consigo próprio e preocupação com os outros. Ao combinar as duas dimensões, produzem-se cinco estilos específicos de lidar com o conflito.

1. **Evitamento (uma baixa preocupação consigo próprio e com os outros):** Tenta-se evitar o conflito; pode ser que se adie um assunto até que a altura seja mais apropriada, ou que simplesmente a pessoa se retire de uma situação ameaçadora. É usado quando o problema não tem importância, quando não há uma possibilidade de ganhar, quando se necessita de tempo para recolher mais informação ou quando um desacordo pode ser oneroso ou perigoso. Essa pessoa falha na tentativa de satisfazer tanto os seus próprios desejos como os desejos da outra pessoa. Pode ser criado um conflito do tipo perder/perder, no qual nenhuma parte alcança aquilo que pretende e as razões do conflito permanecem intactas. Embora o conflito pareça

desaparecer, na realidade ele emergirá futuramente (Rahim, 1986; Thomas, 1992).

2. **Acomodação (uma baixa preocupação consigo próprio e uma alta preocupação com os outros):** Tenta-se minimizar as diferenças e focalizar o esforço de resolução do problema nas coisas comuns às partes afim de satisfazer as preocupações da outra pessoa. A coexistência pacífica e o reconhecimento de interesses comuns são o seu objectivo. Funciona quando as pessoas sabem o que por parte dos gestores está errado, quando um assunto é muito importante para a outra pessoa, quando se pretende acumular créditos sociais para utilizar noutras situações ou quando manter a harmonia é o mais importante. Há um elemento de auto-sacrifício que pode incluir generosidade, bondade ou obediência às ordens da outra pessoa (Rahim, 1986; Thomas, 1990).
3. **Dominação (uma alta preocupação consigo próprio e uma baixa preocupação com os outros):** Este estilo está associado com o comando autoritário que reflecte uma preocupação em impor o seu próprio interesse. Uma pessoa que utiliza este estilo, que também pode ser chamado competitivo, faz tudo para ganhar/alcançar o seu objectivo e, como resultado, frequentemente ignora as necessidades e expectativas da outra parte. Isto pode significar defender os seus direitos e/ou uma posição que o sujeito acha que está correcta. Também é utilizado quando uma acção decisiva deve ser rapidamente imposta e em situações importantes ou impopulares, em que a urgência ou emergência são necessárias ou indispensáveis (Chiavenato, 1999). Se um gestor utiliza este estilo, é bem provável que esteja a aproveitar a sua posição de poder para impor a sua vontade aos subordinados e forçar a sua obediência. É uma estratégia de ganhar/perder que pode não atingir as causas profundas do conflito, podendo surgir possíveis conflitos futuros (Rahim, 1986; Thomas, 1992).
4. **Concessão Mútua (uma preocupação média consigo próprio e com os outros):** É um estilo intermédio em que ambas as pessoas cedem numas coisas para ganhar noutras. Ocorre quando as duas partes têm igual poder e ambos os lados querem reduzir as dife-

renças, ou quando as pessoas precisam de chegar a uma solução temporária sem pressão de tempo. Tende-se a criar um conflito de tipo ganhar/perder. Uma vez que nenhuma parte fica totalmente satisfeita, os antecedentes como base para futuros conflitos ficam mantidos (Rahim, 1986; Thomas, 1992).

5. Integração (uma alta preocupação com os outros e consigo próprio): Implica uma assertividade e colaboração entre as partes, ou seja, a troca de informação de uma maneira aberta e honesta, um exame de diferenças com o fim de chegar a um acordo aceitável entre as duas partes. *O foco deste estilo é a resolução de problemas, sendo o estilo mais eficaz de gestão de conflitos.* É uma forma de ganhar/ganhar, no qual os assuntos são discutidos e resolvidos para benefício mútuo das partes em conflito. É alcançada através da confrontação dos assuntos e da vontade dos envolvidos em reconhecer o que está errado e que merece atenção. É utilizado quando os interesses de ambos os lados são importantes, quando os pontos de vista das partes podem ser combinados para uma solução mais ampla e quando o compromisso requer consenso (Chiavenato, 1999; Rahim, 1986; Thomas, 1992). Procura soluções criativas para os problemas.

É importante salientar que a motivação da pessoa e o seu objectivo final perante o conflito, são muito determinantes quando existe um conflito. Se uma pessoa quer vencer a todo custo, irá utilizar todas as estratégias para chegar ao seu alvo. Basta uma parte começar a esconder informação, mentir ou exagerar, mostrar que não se pode confiar nela, para destruir a confiança que existe e começarem as atitudes ganhar/perder. É por isso que o conflito “saudável” é tão difícil. Sem existir um clima de confiança, dificilmente haverá uma comunicação aberta conducente à procura de encontrar soluções para os problemas. Nas empresas, quando se pretende a participação dos funcionários, a resolução dos problemas e uma abordagem construtiva do conflito, é importante lembrar que sem haver um clima de confiança, tal não ocorrerá.

Em conclusão, todos os estilos acima apresentados são úteis em certas situações. Não há um estilo certo e único para todas as situações (Thomas, 1977; Rahim & Bonoma, 1979). Todos nós usamos

todos os estilos, mas estamos mais à vontade com uns do que com outros. No entanto, a utilização destes diferentes estilos pode criar resultados diferentes, tal como foi indicado.

OS FACTORES QUE INFLUENCIAM OS ESTILOS UTILIZADOS PARA LIDAR COM O CONFLITO: DIFERENÇAS INDIVIDUAIS/PERSONALIDADE

Como já foi referido, o conflito existe nas organizações, aliás, há determinadas condições dentro das organizações que tendem a gerar conflitos. Diferenças individuais como, por exemplo, as diferenças de idade, sexo, atitudes, crenças, valores, experiências, e de personalidade têm uma influência no estilo utilizado de lidar com o conflito. Por exemplo, as pessoas autoritárias e dogmáticas têm certa tendência para dominar o que gere mais conflito, enquanto pessoas com baixa auto-estima têm tendência para evitar o conflito (Chiavenato, 1999; Chmiel, 1999; Rahim, 1986; Thomas, 1992).

Um dos factores que influencia o estilo de lidar com o conflito é a personalidade. Os Cinco Grandes Factores (*Big Five*) mostram alguma ligação com o estilo utilizado. Os factores “extroversão”, “conscienciosidade”, “abertura” e “amabilidade” estão positivamente associados com o estilo ‘integrar’ (Rahim, 2001).

Rotter (1966) postulou que as pessoas com um “locus” de controlo interno acreditam que são elas próprias que influenciam as suas acções e comportamentos. As pessoas com um “locus” de controlo externo acreditariam que os acontecimentos nas suas vidas são influenciados pelas pessoas ou acontecimentos fora do seu controlo. Em termos de “locus” de controlo, as pessoas com o “locus” de controlo externo experimentam mais conflito (Rotter, 1966).

Noutra vertente, e utilizando o instrumento *Myers Briggs Temperament Inventory* (Myers & McCaulley, 1985), podemos constatar outras ligações entre a personalidade e o estilo de conflito utilizado. O instrumento citado pretende avaliar e medir as quatro dimensões Jungianas de personalidade (*sensing-intuition; thinking-feeling; introvert-extrovert; e judging-perceiving*). Kilman e Thomas (1975) reportam que as pessoas mais extrovertidas (segundo Jung) procuram utilizar mais o estilo integração ou colaborativo do que as pessoas intro-

vertidas. McIntyre (1991) fez um estudo sobre chefes e subordinados e concluiu que a pessoa com uma personalidade mais avaliativa (“*judging*”) tende a utilizar os estilos de integração e concessão mútua. Chanin e Schneer (1984) detectaram que as pessoas mais emotivas (“*feelers*”), preferiam enfrentar o conflito através dos estilos concessão mútua e acomodação, enquanto que os “*thinkers*”, ou mais intelectuais, preferiam usar os estilos dominação e integração.

Apesar destes dados, a investigação sobre a relação entre variáveis de personalidade e estilos de conflito é ainda muito escassa e, por vezes, contraditória.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Likert e Likert (1976) proporcionam-nos algumas provas de que o Sistema IV, uma organização democrática e aberta, oferece melhores e mais positivas maneiras de enfrentar o conflito. Pensa-se que um clima mais aberto, com melhor e maior comunicação, permite às pessoas enfrentar e resolver os problemas de um modo mais construtivo, identificando os problemas e encontrando soluções para eles.

Existem, igualmente, diferenças a níveis nacional e cultural. Em resultado de uma análise feita a cinco países, Ting-Toomey, Gao, Trubisky, Yang, Kim Lin e Nishida (1991) demonstraram que a cultura nacional poderá influenciar no estilo de conflito utilizado. O estudo destes autores provou que os participantes Americanos usam mais o estilo dominar do que os seus congéneres Japoneses ou Coreanos, e que os Chineses utilizam mais os estilos acomodar e evitar do que os Americanos. Estes resultados podem ser interpretados à luz da cultura predominante (por exemplo: as culturas Asiáticas têm alguma tendência para serem colectivistas e promoverem um estilo menos confrontativo, o que valoriza a harmonia entre as partes). Esta cultura colectivista favorece, de igual modo, a submissão do subordinado ao chefe como sinal de respeito (Hofstede, 2001).

O PAPEL NA ORGANIZAÇÃO: A POSIÇÃO NA HIERARQUIA

Nas organizações, as pessoas não possuem idêntico poder ou autoridade, o que pode resultar em

conflito (McIntyre, 1991). O papel de uma pessoa enquanto chefe, colega ou subordinado poderá condicionar o estilo escolhido para lidar com o conflito. Por exemplo, uma perspectiva comum aos subordinados é que estes só dizem o que é aceitável (ou o que acham aceitável) aos seus chefes, em lugar de lhes dizerem a verdade. Essa posição ainda se torna mais acentuada quando os chefes usam um estilo mais autoritário, num esforço de deterem o controlo comportamental dos seus subordinados (Phillips & Cheston, 1979).

Segundo Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek e Rosenthal (1964), e Rahim (2001), quando os chefes utilizam um estilo de dominação junto dos seus subordinados, estes respondem, muito frequentemente, com o estilo de evitamento. Quando os chefes procuram “controlar” os subordinados, estes resistem criando conflito. Quanto ao estilo em lidar com o conflito, escolhido pelo subordinado, podemos pensar em três variáveis. Estas variáveis seriam 1) a vontade do subordinado em permanecer na organização, 2) a congruência percebida dos valores e atitudes entre o subordinado e o chefe, e 3) a percepção pelo subordinado de como o chefe é protegido relativamente às decisões arbitrárias que ele toma (Musser, 1982). Esta terceira variável só entra no processo quando existe um grande desejo de permanecer na organização, mas assume pouca congruência entre as atitudes e as crenças da relação chefe-subordinado. Em termos de conflito, podemos dizer que este existe em boa parte devido à existência de hierarquias (Pondy, 1967; Robbins, 1978; Rahim, 1986). No mínimo, a utilização de termos como “chefe” e “subordinado” poderá criar um certo conflito numa sociedade “democrática” e/ou “colectiva”, sociedade esta que assume ideais de igualdade.

Nos estudos de Rahim (1986) e de McIntyre (1991), foram percebidas diferenças significativas nos estilos da gestão de conflito utilizados quer pelos chefes, pelos subordinados ou pelos colegas, extraindo-se a conclusão que o relacionamento hierárquico condicionava o estilo utilizado pela pessoa envolvida no conflito. Dito de outro modo, os gestores recorreram a estilos diferentes de actuação conforme a pessoa com quem estavam a interagir. Rahim (1986), num estudo junto de 1219 gestores revelou que estes últimos utilizavam predominantemente o estilo de integração com os seus subordinados, o estilo de acomodação com os seus chefes e o estilo de concessão mútua com os seus colegas. McIntyre (1991), num estudo

que incluiu 109 gestores, obteve os mesmos resultados, sendo que o mais interessante foi ter verificado que os subordinados, avaliando os seus chefes, indicaram que estes últimos utilizavam mais o estilo de evitamento com eles do que qualquer outro estilo, constatação que se revelou algo inesperada. Num outro estudo, Phillips e Cheston (1979) concluíram que os gestores utilizavam mais o estilo de dominação com os seus subordinados e com os colegas, e o estilo de concessão mútua com os seus pares, relativamente aos quais tinham poder igual. Jamieson e Thomas (1974), num estudo junto de alunos, concluíram que nas aulas onde os professores utilizavam o poder coercivo, eles assumiam sobretudo o estilo de dominação para lidar com o conflito. Tais estudos provam que quando as figuras de autoridade tentam impor-se, ou ter uma atitude de ganhar/perder, os subordinados responderão, de igual modo, com estilos de lidar com o conflito de ganhar/perder.

GÉNERO

Foi realizado um conjunto de estudos sobre as possíveis diferenças entre homens e mulheres ao lidarem com o conflito (e.g. Sagaria, 1985; Yelsma & Brown, 1985). Rahim (1983) investigou as diferenças de lidar com o conflito entre homens e mulheres, relatando que as mulheres utilizavam mais o estilo de integrar, evitar e concessão mútua e menos o de acomodar do que os seus colegas masculinos. No estudo acima citado, aquele com 109 gestores, McIntyre (1991) verificou que as gestoras utilizavam mais o estilo de acomodar do que os seus colegas homens. Por seu lado, Chanin e Schneer (1984) observaram que as mulheres utilizaram menos o estilo de integrar do que os seus colegas homens. Dune (1989) verificou que as mulheres eram mais conciliadoras durante as negociações e menos confortáveis com as tarefas associadas com a gestão do conflito do que os homens (*“women are more conciliatory during negotiations and less comfortable with tasks associated with conflict management than men”*) (p. 1033).

Num estudo incluindo 234 administradores (117 mulheres; 117 homens) de doze universidades no Estado de Ohio (EUA), Neff (1986) reportou que as mulheres usavam mais o estilo de concessão mútua com os seus superiores do que os homens.

Segundo Neff, não havia mais diferenças, relativamente ao género, quanto aos outros quatro estilos.

Foram realizados outros estudos que examinaram as diferenças entre homens e mulheres, no que diz respeito aos estilos de lidar com o conflito, mas utilizando instrumentos diferentes. Renwick, em 1977, utilizando um instrumento com um único item, não encontrou diferenças significativas entre homens e mulheres nos seus estilos de lidar com o conflito. Schockley-Začabak (1981), apoiando-se no *Conflict Management Survey* (Hall, 1969) também não encontrou quaisquer diferenças significativas entre homens e mulheres.

Recentemente, num estudo realizado em Portugal em contextos culturais, Cunha, Silva e Moreira (2003), com uma amostra de 197 pessoas, concluíram que, de um modo geral, as mulheres partilham da mesma posição perante o conflito que os homens. Mesmo assim, nesse mesmo estudo, foi constatada alguma diferença entre homens e mulheres no estilo concessão mútua (compromisso), apresentando as mulheres maior tendência para o compromisso do que os seus colegas homens. Tais autores consideram que estes resultados coincidem, de certo modo, com os de Munduate, Ganaza e Alcaide (1993), ou seja, os homens e as mulheres adoptam uma posição semelhante perante a gestão do conflito.

Num outro estudo, realizado no Japão por Cole (1996), foi observado que os homens usavam mais o estilo dominar do que as mulheres, enquanto as mulheres utilizavam mais os estilos de evitamento e concessão mútua.

Resumido estes estudos, poderemos afirmar genericamente que não há diferenças entre os estilos preferidos pelos homens ou pelas mulheres, com uma única possível excepção: que as mulheres têm maior tendência para utilizar uma estratégia de negociação, e menos de confrontação. Tal como para o tema da personalidade, a relação entre o género e os estilos de lidar com o conflito é débil (correlações baixas mas significativas) e não conclusiva. A conclusão estabelecida por Wall e Blum (1991), após terem realizado uma revisão da literatura, foi a de que existe uma relação fraca e inconsistente, entre o género e os estilos de lidar com o conflito. As possíveis explicações para todas estas incoerências, entre os vários estudos, podem residir no facto de alguns destes estudos terem sido realizados em laboratório, enquanto outros ocorreram no terreno, nas próprias organizações. A utilização de instrumentos diferentes também pode

ter enviesado os resultados. As pessoas podem ter alvos/metastas que não são idênticos ou que entram em conflito. Para atingir essas metas exigem-se, frequentemente, recursos (pessoas, dinheiro, tempo, etc.) que são escassos e que podem obrigar a um determinado ambiente competitivo. Essas metas podem manifestar-se a níveis individual, de grupo, ou departamental. Como resultado, o esforço para atingir tais objectivos pode gerar grandes tensões.

CONSEQUÊNCIAS DO CONFLITO

A resolução do conflito poderá deixar uma herança permanente. Por exemplo, se as duas partes utilizarem os estilos de concessão mútua e de negociação, as duas partes poderão pensar que perderam e não ficarem satisfeitas. Pode acontecer que uma, ou ambas as partes, diga que venceu à custa da outra, o que pode transportar dificuldades acrescidas para a próxima ronda de negociação. Numa situação de conflito, do tipo ganhar-perder, aquele que perdeu poderá ficar com ressentimentos relativamente ao resultado alcançado, e poder influenciar ou dificultar futuras negociações (Chiavenato, 1999; Caetano & Vala, 2002).

Se as duas partes utilizam o estilo de integrar, ou de resolução de problemas, tal poderá resultar num encurtamento das distâncias psicológicas e melhorar a comunicação. Assim, o clima de confiança poderá criar condições para que o conflito seja resolvido de forma mais criativa e duradoura.

CONCLUSÃO

Neste artigo foi revisto o conceito de conflito, em contexto empresarial, assim como a sua definição, as motivações das pessoas quando estão em conflito, os estilos utilizados pelas pessoas em conflito, e os diferentes estilos de lidar com o conflito, e as suas consequências mais prováveis. Tentámos oferecer os conhecimentos básicos de algumas das estratégias para uma eficaz gestão dos conflitos num contexto organizacional. Como indicam Rahim, Magner e Shapiro (2000), a gestão construtiva dos conflitos numa organização é fundamental para que essa organização esteja mais capacitada em enfrentar os desafios actuais e futuros.

Salientamos que podem ser utilizados cinco estilos de lidar com o conflito em situações diferentes.

Por exemplo, utilizar o estilo de integração não será provavelmente o mais indicado em situações de crise, onde escasseia o tempo, mas poderá ser uma melhor escolha quando for necessário o envolvimento das pessoas para obter soluções mais criativas. Nos dias de hoje, em organizações que pretendem maior participação dos seus funcionários, mais inovação, e uma atitude diferente por parte do seu pessoal, convém lembrar que se for utilizado o estilo de lidar com o conflito por dominação, será criado um clima de pouca confiança, e gerir o conflito tornar-se-á uma tarefa quase impossível de concretizar. O que vai determinar se o conflito é construtivo ou negativo será a motivação das pessoas envolvidas, sendo que, em qualquer organização, é da responsabilidade do gestor ou gerente facilitar a gestão desse conflito. Assim, para facilitar a gestão do conflito, o gestor deverá procurar soluções construtivas e não se identificar demasiadamente com o conflito em curso, deverá saber escolher estratégias de resolução para cada caso e, acima de tudo, deverá ter a consciência do que não sabe, procurando formação adequada na gestão de conflito, se de tal sentir necessidade.

Em Portugal, é necessário estudar mais e melhor o conflito, já que muito poucos estudos têm sido realizados neste campo. É cada vez mais imprescindível para que uma organização seja competitiva e viável, a respectiva formação dos gestores e dos empregados para saberem como lidar com o conflito. Já vimos como as atitudes das pessoas podem prejudicar qualquer resolução construtiva dos problemas, podendo mesmo dimensionar o lado destruidor do conflito. No entanto, uma cultura organizacional demasiado rígida e hierárquica pode igualmente dificultar a gestão do conflito.

O conflito nas empresas existe e sempre existirá. Podemos tentar ignorá-lo, dizer que tal problema não existe no nosso local de trabalho, mas isso não quer dizer que o conflito não esteja lá, por debaixo da superfície. Normalmente, o que ocorre é que as pessoas não se sentem à vontade para se expressarem, e utilizam os estilos de evitamento ou de acomodação ficando caladas, constituindo tal atitude uma perda para a organização. Numa economia cada vez mais globalizada e competitiva, é imprescindível que as empresas possam aprender a aplicar o estilo mais adequado de gestão para os seus conflitos, que são inevitáveis, através de uma formação adequada dos seus quadros e dos seus empregados (McIntyre, 1998). Só aprendendo

a gerir eficazmente os seus conflitos internos é que as organizações Portuguesas estarão preparadas para responder à concorrência que vem do exterior.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Caetano, A., & Vala, J. (Coord.) (2002). *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora.
- Carvalho Ferreira, J. M., Neves, J., & Caetano, A. (Coord.) (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Chanin, M. N., & Schneer, J. A. (1984). A study of the relationship between Jungian personality dimensions and conflict-handling behavior. *Human Relations*, 37, 863-879.
- Chiavenato, I. (1999). *Recursos humanos*. São Paulo: Editora Atlas.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Chmiel, N. (1999). *Introduction to Work and Organizational Psychology: A European Perspective*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Chusmir, L. H., & Mills, J. (1989). Gender differences in conflict resolution styles of managers: at work and at home. *Sex Roles*, 20 (3/4), 149-163.
- Coser, L. A. (1968). Conflict, III. Social aspects. In D. L. Sills (Ed.), *International Encyclopedia of the Social Sciences* (Vol. 3, pp. 232-236). New York: Crowell Collier & Macmillan.
- Cunha, P., Silva, P. I., & Moreira, M. (2003). Estilos de gestão de conflito nas organizações: uma contribuição para a prática construtiva da resolução de conflitos. *Recursos Humanos Magazine*, 29 (4), 42-52.
- De Dreu, C. K. W., & Van Vianen, A. A. E. M. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 309-328.
- Deutsch, M. (1973). Conflicts: productive and destructive. In F. E. Jandt (Ed.), *Conflict resolution through communication*. New York: Harper & Row.
- Dune, M. J. (1989). Sex differences in styles of conflict management. *Psychological Reports*, 65, 1033-1034.
- Greenhalgh, L. (1987). Interpersonal conflicts in organizations. In C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 229-271). New York: John Wiley & Sons.
- Hampton, D. R., Summer, C. E., & Webber, R. A. (1982). *Organizational behavior and human performance*. Glenview, IL: Scott Foreman.
- Hennig, M., & Jardim, A. (1977). *The managerial women*. New York: Anchor Press.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jamieson, D. W., & Thomas, K. W. (1974). Power and conflict in the student-teacher relationship. *Journal of Applied Behavioral Science*, 10, 321-336.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, P. R., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. (1975). Interpersonal conflict-handling behavior as reflections of Jungian personality dimensions. *Psychological Reports*, 37, 971-980.
- Likert, R., & Likert, J. G. (1976). *New ways of managing conflict*. New York: McGraw-Hill.
- Lovelace, K., Shapiro, D. L., & Weingart, L. R. (2001). Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: a conflict communications experience. *Academy of Management Journal*, 44 (4), 779-793.
- Lusch, R. F. (1976). Sources of power: their impact on intrachannel conflict. *Journal of Marketing Research*, 13, 382-390.
- McIntyre, S. E. (1991). *Conflict management by male and female managers as reported by self and by male and female subordinates*. Unpublished doctoral thesis. Atlanta, GA: Georgia State University.
- McIntyre, S. E. (1998). O papel dos psicólogos dentro das organizações. *Perspectivas XXI*, 1 (1), 13-19.
- Munduate, L., Ganaza, J., & Alcaide, M. (1993). Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones. *Revista de Psicología Social*, 8 (1), 47-68.
- Musser, S. J. (1982). A model for predicting the choice of conflict management strategies by subordinates in high-stake conflicts. *Organizational Behavior and Human Performance*, 29, 257-269.
- Myers, I. B., & McCauley, M. H. (1985). *Manual: a guide to the development and use of the Myers-Briggs Type Indicator*. Palo Alto: Consulting Psychological Press.
- Neff, E. K. (1986). *Conflict management styles of women administrators in the twelve state universities in Ohio*. Unpublished doctoral dissertation. Bowling Green State University, Ohio.
- Phillips, E., & Cheston, R. (1979). Conflict resolution: what works? *California Management Review*, 21 (4), 76-83.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12, 296-320.
- Pruitt, D. G. (1971). Choice shifts in group discussion: an introductory review. *Journal of Personality and Social Psychology*, 20, 339-360.
- Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. (1986). *Social conflict: escalation, stalemate, and settlement*. New York: Random House.

- Rahim, M. A. (1979). Managing organizational conflict: a model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44, 1323-1344.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26 (2), 368-376.
- Rahim, M. A. (1986). Referent role and styles of handling interpersonal conflict. *The Journal of Social Psychology*, 126 (1), 79-86.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations* (3rd edition). Westport, CO: Quorum Books.
- Rahim, M. A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: a model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44, 1323-1344.
- Rahim, M. A., Magner, N. R., & Shapiro, D. L. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors?: What justice perceptions, precisely? *Journal of Applied Psychology*, 80 (1), 122-132.
- Robbins, S. P. (1974). *Managing organizational conflict: a nontraditional approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (1978). "Conflict management" and "conflict resolution" are not synonymous terms. *California Management Review*, 21 (2), 67-75.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80 (whole No. 609).
- Salgado Vello, J. F. (s. d.). *Comportamiento organizacional*. Vigo: Escuela de Negocios Caixavigo.
- Sagaria, M. A. (1985). The managerial skills and experiences of men and women administrators: similarities and differences. *Journal of Educational Equality and Leadership*, 5, 19-30.
- Schockley-Zalabak, P. (1981). The effects of sex differences on the preference for utilization of conflict styles of managers in a work setting: an exploratory study. *Public Personnel Management*, 10, 289-295.
- Serrano, G. (1996). *Avances hacia un modelo de eficacia negociadora*. Texto não publicado. Universidade de Santiago de Compostela.
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 356-367.
- Stern, L. W., & Gorman, R. H. (1969). Conflict in distribution channels: an exploration. In L. W. Stern (Ed.), *Distribution Channels: behavioral dimensions* (pp. 156-175). Boston: Houghton Mifflin.
- Thomas, K. W., & Killmann, R. H. (1974). *Thomas-Killmann conflict mode instrument*. Tuxedo, NY: Xicom Inc.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, 2nd edition, pp. 651-717). Chicago: Rand McNally.
- Ting-Toomey, S., Gao, G., Trubisky, P., Yang, Z., Kim, H. S., Lin, S., & Nishida, T. (1991). Culture, face maintenance, and conflict styles of handling interpersonal conflict: a study in five cultures. *International Journal of Conflict Management*, 2, 275-296.
- Tjosvold, D. (1997). Conflict within interdependence: its value for productivity and individuality. In C. K. W. De Dreu, & E. Van de Vliert (Eds.), *Using Conflict in Organizations* (pp. 23-37). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Walton, R. E., & McKersie, R. B. (1965). *A behavioral theory of labor negotiation*. New York: McGraw-Hill.
- Watson, C. (1988). When a woman is the boss: dilemmas in taking charge. *Group and Organization Studies*, 13, 163-181.
- Yelsma, P., & Brown, C. T. (1985). Gender roles, biological sex, and predisposition to conflict management. *Sex Roles*, 12 (7/8), 731-747.

RESUMO

Neste artigo pretende-se abordar o tema da gestão de conflito, especialmente no que se refere ao contexto empresarial. Assim, define-se o que é o conflito, quais as fontes de conflito, alguns factores condicionantes do conflito, as melhores estratégias para lidar com o conflito nas empresas (o que dá mais rendimento) e algumas conclusões sobre o tema. Relaciona-se ainda as concepções de conflito e as estratégias de gestão do mesmo com várias culturas organizacionais.

Palavras-chave: Conflito, estilos de conflito, estilos interpessoais.

ABSTRACT

The topic of the management of conflict, specifically in a business context, is discussed in this article. A definition of conflict is presented, as well as the different styles of leading with conflict. The sources of conflict, the best strategies for dealing with conflict and conclusions on the topic are also presented. The concept of conflict and management strategies in an organizational cultural context is also discussed.

Key words: Conflict, conflict styles, interpersonal styles.